

国際化に伴う組織変化に関する事例研究

A Case Study on Organizational Changes for Internationalization

井原久光

Hisamitsu Ihara

要旨

企業の国際化の発展段階を示すモデルの一つとして、小林規威(1980)モデル¹⁾があるが、本稿では、この小林モデルに使われている図式を参考に、ハブ型とネットワーク型という交流形態を中心とした組織の類型化を行い、国際化の過程で見られる組織形態を分析し、特に海外人事の交流とその組織化の過程に関して、ソニー株式会社の実例を参考にしながら、ハブ型とネットワーク型の中間的な交流形態としてミーティング型の組織について考察した。

目次

1. 一般的な国際化の発展段階モデル
2. 花田モデル
3. ソニーの事例
4. 小林モデル
5. 国際間の交流の形態
6. 国際経営の課題(まとめに代えて)

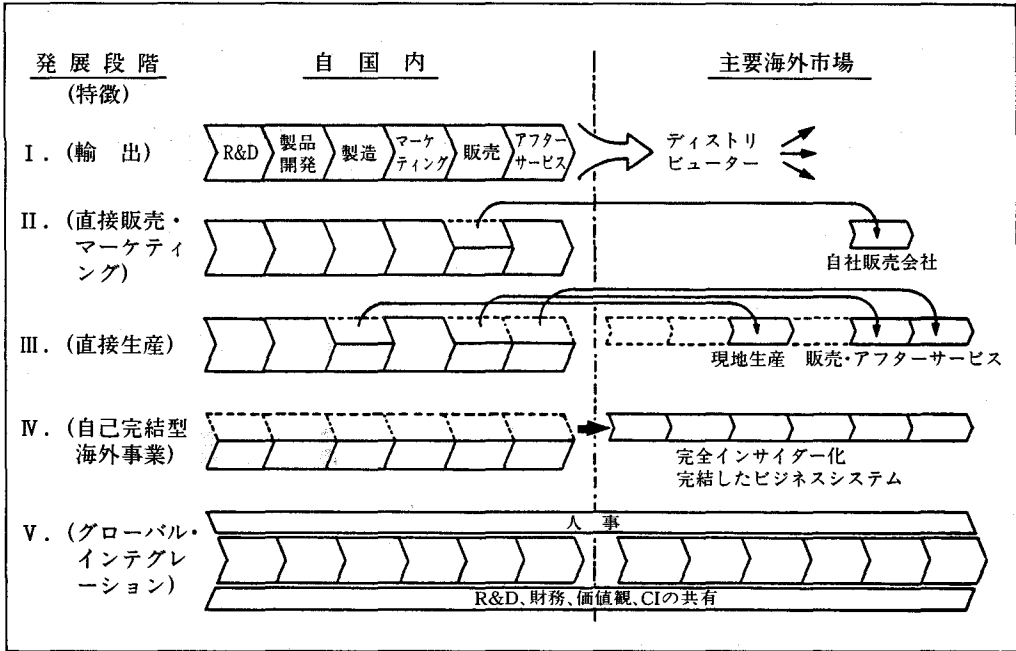
1. 一般的な国際化の発展段階モデル

企業の国際化に伴う発展段階については、数多くのモデルがある。

ロビンソン(Robinson)は、国内(Domestic)企業、輸出志向(Export-oriented)企業、国際(International)企業、多国籍(Multinational)企業、超多国籍(Transnational)企業などについて、定義と名称を与え、その概念を定着させるとともに、企業の国際化が進展するとともにその特

徴が一定の方向性をもって変化することを示した。すなわち、①一部の輸出も含めて国内市場を基盤にする「国内企業」→②輸出市場を重視する「輸出志向企業」→③国際的事業を展開しながらも本社集権的な「国際企業」→④海外子会社の自立の進んだ「多国籍企業」→⑤法律関係以外は国家的制約を越える「超多国籍企業」→⑥グローバルな視点から経営される「超国家(Superinternational)企業」という方向をとりながら国際化が進展するとしている。こうした名称、定義、モデルの一般化という点でロビンソンの果たした先駆的役割は大きいと言えよう²⁾。

また、パールミュッター(Perlmutter)は、①本社中心の「国内志向(Ethno-centric)企業」→②現地の独自性を重視する「現地志向(Poly-centric)企業」→③欧州・北米・アジアなど類似した国家群を地域ととらえて地域中心に経営する「地域志向(Regio-centric)企業」→④世界規模でグローバルな協調体制をとる「世界志向(Geo-centric)企業」の類型を行い、国内志向企業から世界志向企業へ発展していく方向性を想定している。このモデルは、それぞれの種類の頭文字をとってEPRGモデルと呼ばれ代表的な国際発展段階モデルとされている。なお、パールミュッターは、「1979年以降の論文では多様な発展方向の存在を明示し、またすべての企業が世界志向企業への発展が必然的でも可能な方向でもないことを主張している³⁾。」さらに、1989年には、それまでのEPRGモデルを改訂して、R(Regio-centric)とG(Geo-centric)の間に「超イデオロギー志向



出所) 大前研一『日本企業生き残り戦略』プレジデント社、1987年、p.208

図1 マッキンゼー社による発展段階モデル

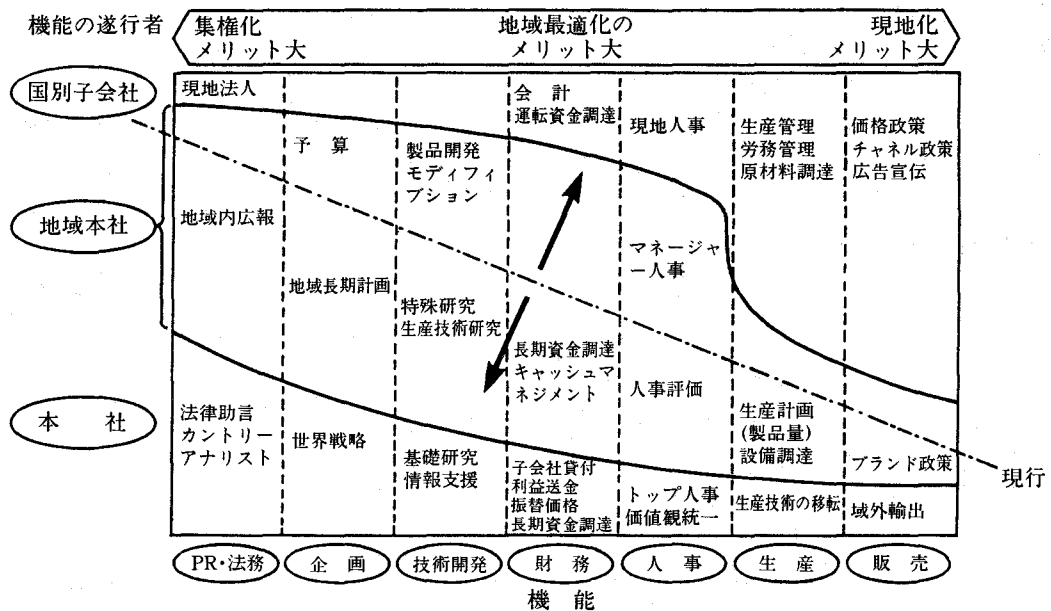
(Transideological)」を加えている。これは、最近の社会主義諸国の市場経済への移行を背景に、国際企業もイデオロギーを越えたビジネスの拡大を志向しつつある点を考慮したものである。

上記の2つのモデルが、「国際化によって企業がどのような方向を志向すべきか」という理念を示しているのに対し、マッキンゼー社は、より機能的なモデルとして、図1のような5段階モデルを紹介している。このモデルの特徴は、企業の国際的活動が、輸出→直接販売→直接生産→財務(資金調達)・研究開発なども含めた海外事業と拡大するに従って、「本社機能のどの部分が海外に移転していくか」を図式的に表したもので、経営機能の内でも、本社に集権化した方がメリットの大きな機能と現地化のメリットが大きい機能があることを区分して明示しているところに特徴がある。

すなわち、図2に示されたように、コントリ・リスクの分析などの法務やCI(コーポレート・アイデンティティ)に関する広報機能は本社に集中されるべきで、財務などは、本社(長期資金運用)と現地(運転資金運用)に分割され、生産・販売機能は現地化のメリットが大きい点を指

摘している⁹⁾。さらに、各機能のうちでも、国別の現地子会社が担当すべき業務、いくつかの国々の子会社を統括する地域本社が担当すべき業務、世界的視野に立つ本社が担当すべき業務を区別して示している。たとえば、同じ販売機能に属する業務でも、価格政策、チャネル政策、広告宣伝などは、現地の市場を熟知している現地子会社が担当し、ブランド政策などは、一定の地域を统一的にみる地域本社が担当し、域外輸出を含めた世界的な規模の販売政策については、本社が担当するとしている。

以上、一般的によく知られるものとして、ロビンソン、パールミュッター、マッキンゼーのモデルを概観したが、これらの国際発展段階モデルにおける共通した特徴は、輸出→現地生産→地域化(あるいは多国籍化)→海外子会社のグローバルな相互交流、という事業(あるいは経営視野)の拡大を前提として、その企業のめざす方向性や経営諸機能の展開を類型化したところにある。そのため、各モデルとも、4ないし5段階で、基本的に「輸出→現地化→地域化→多国籍化→グローバル化」の発展を仮定している。また、その最終段階として、どのモデルもグローバル化段階をあげて



出所) 大前研一編著『マッキンゼー成熟期の成長戦略』プレジデント社、1981年、p.262

図2 マッキンゼー社による国際的な機能分担の例

いるが、そこには「世界的あるいは地球規模的視野に立った超国家的な活動がどの企業にとっても可能である」というややユートピア的な前提が置かれており、この点もこのような一般的な国際発展段階モデルに共通した特徴と言えよう。

2. 花田モデル

本稿では、後述するように、ソニー株式会社(以下「ソニー」と略す)の事例を扱うために、桐原保法(当時・ソニー人事部次長、現・人事部長)も共著となっている花田光世の論文⁵⁾を参考にすが、花田も、日本企業の海外進出の発展段階を5段階にまとめ、①「モノ」の輸出を主体とする「輸出中心段階」→②KD 生産から現地生産が開始される「現地化段階」→③現地子会社が日本本社および主力工場と交流が激しくなる「国際化段階」→④本社を経由しないネットワークの構築や戦略的合弁会社の設立に特徴のある「多国籍化段階」→⑤本社への固執を捨て事業チャンスがあればどこへでも出ていく「グローバル化段階」という発展段階モデルを示している⁶⁾。

この花田モデルの特徴は、1960年代が「輸出中心段階」、1970年代が「現地化段階」、80年代前半

が「国際化段階」、80年代後半以降が「多国籍化段階」というように、年代を明示しながら日本の大企業(特に製造業)を対象に国際化の進展についてモデル化したもので、その年代区分を見ると後述するソニーの事例とはほぼ合致する内容となっている。また、花田は、特に「人的資源の戦略的位置づけ」に焦点を絞って、国際化の段階に応じて異なる人事関連の戦略や施策が必要であることを強調している。

すなわち、輸出中心の段階では、「国際的戦略に基づく海外事業展開、あるいは国際的な素養にあふれた社員の海外派遣は見られず、むしろ体力・気力にあふれたモーレッツ社員が派遣され、マーケットシェア獲得を第一目標とした、がむしゃらな活動を展開⁷⁾」するとしている。実際のところ、この段階では、輸出業務の大半が現地ディストリビュータ相手のコレスポンドスになるわけで、日本側では、ファクシミリやテレックスによる発信のできる語学力をもつ者が海外部門に配属され、出張ベースでは、現地配給店相手に丁丁発止の価格交渉が出来るような者が重要視されると考えられる。

次に、第2の現地化段階では、現地生産を軌道

に乗せることが大切であるため、語学力より特殊な製造技術をもつ者や生産ラインの立ち上げのプロなど、専門知識や能力をもつ者が主に海外へ派遣されるケースが多く、「日本的な現場中心主義の積極的展開」がなされる。その際は、日本の自動車メーカーの海外工場進出などでも見られるように、3S（整理・整頓・清掃）の励行や3M（ムリ・ムダ・ムラ）の排除、など国内の工場運営のノウハウがそのまま現地の現場教育に応用される。花田は、この段階で重要なアプローチとして、第1に「一般従業員を対象にした職場の基礎に関する、徹底的な底上げ教育」をあげ、第2に「テクニカルスキル、知識向上のための小集団活動や提案制度の導入」を取り上げ、その事例として1977年に日産自動車メキシコのクエルナバカ工場で実施した泊まり込み合宿の例を示している。そして、第3のアプローチとして、管理者を主要対象とした、マネジメントスキル向上のための各種委員会活動の活用をあげている⁹⁾。

さらに、第3の国際化段階は、海外の子会社が近隣の子会社と結びつきを深め、国際分業の萌芽も見られる段階であるから、海外における人事交流も活発化し、現地における独自の戦略的な行動も求められてくる。そこで、この段階では、「職能プロというよりも、柔軟な発想をもった若手社員であるとか、あるいは非日本人幹部社員のなかに入り、彼らを巻き込んで仕事をすることのできる国際社員が必要⁹⁾」となってくる。したがって、この段階において始めて、国際社員養成のためのCDP（Career Development Program）が必要となってくるわけで、人事部門の戦略的位置づけがそれまでの段階より一層高くなっていくというわけである。

この国際化段階では、それまでの現地化段階のように現場従業員や第一線の監督者を養成するのではなく、中間管理層や現地のトップを「内部から育てあげる」ことが重要な課題になってくるため、CDPを中心に「目標管理制度・自己申告制度・中間幹部への昇進・昇格基準の明確化などの人事制度の整備」が必要になってくる。そして、「海外派遣日本人の援助業務に徹していた海外人事課の活動に人事企画業務の役割が加えられる」ようになり、そうした海外人事を担当する専門の

部署を国内人事と別に必要とするようになる。花田（1988）では、こうした事例の1つとして、人事部の1セクションだった海外人事課を国際人事部へ昇格させたソニーの例をあげている¹⁰⁾。

第4の多国籍化段階では、本社を経由しないネットワークが構築されたり、従来の業態から離れた新事業・新業態へ戦略的な合併が進められることもあるので、「真の国際事業経営者」が必要になってくる。日本人であっても、単に本社の意向を伝えるのではなく、「日本本社をバイパスするかたちでの情報ネットワークの調整役を務め、また国際的な合併企業を経営するため、合併先から派遣されてきた経営者と対等以上に渡り合いながら経営を行わなければならない。そして、このような日本人派遣者とペアーを組んで経営を行っていく現地人幹部社員がこの段階で育成され¹¹⁾」なければならない。

さらに、花田（1988）は、この多国籍化段階に続く段階として、「日本本社へのわだかまりを捨て、事業チャンスがあるところにはどこにでも出ていくようになる」グローバル段階をあげているが、花田自身も、このグローバル段階は、「現時点においては多分に日本企業の到達モデル的な色彩が強く、この段階に到達した日本企業は存在していない¹²⁾」として、具体的な人事モデルについての詳しい説明は行っていない。

したがって、花田（1988）の研究の中心は最終段階のグローバル段階へ到達する前の「国際化段階あるいは多国籍化段階」にあり、この段階にある多くの日本企業が試行錯誤的にさまざまな試みを行っていることを考慮して、この段階での具体的事例として、前述のように、ソニーの例があげられている。筆者の関心もこの点にあるので、ソニーの事例について、上記花田論文（1988）に、ソニー本社でのヒアリングや新聞雑誌情報などを加えて以下の通り簡単にまとめてみたい。

3. ソニーの事例

ソニーは、わが国でも、最も国際化あるいは多国籍化の進んだ企業の一つと言えよう。上記の国際発展段階モデル的に言えば、1960年代には、すでに「輸出中心段階」にあった。すなわち、米国で高い評価を受けたトランジスタ・ラジオやトラ

年 代	発展段階モデル	人事の主要務(課題)	対 象	担 当 部 署
1960年代	輸出中心段階	海外派遣初期	担当者レベル	外国部、輸出部門、秘書課
1970年代	現地化段階	海外赴任の人事制度化	日本人中心	人事部海外事務室
1980年代	国際化段階	国際人の育成・現地人事	外国人も含む	国際人事部の創設
1990年代	多国籍化段階	世界ベースの人材活用	現地トップも含む	関連会社人事部

表1 発展段階モデル的にまとめたソニーの人事

ンジスタ・テレビを中心に輸出を積極的に推進したわけだが、この段階でソニーについて特筆すべきことは、すでにこの輸出中心の段階から海外に独自の販売網を構築していることである。たとえば、わが国の多くの輸出業者にとって相手先の国内販売は現地ディストリビューター(配給店)に任せるのが常識だった1960年に、ソニーは米国に独自の販売子会社(ソニー・アメリカ=SONAM)を100%出資で設立¹³⁾、その後も、スイス、香港、英国、カナダ、パナマ、西ドイツ、プエルトリコ、オランダ、ブラジル、スペイン、フランス、オーストラリアなど世界各地に販売拠点を構築している。

次に、1970年代に入ると、米国、英国を始めとして、海外に生産拠点を展開しており、発展段階モデル的には「現地化段階」に達している(因みに、花田モデルでも1970年代を現地化段階としている)。この段階でも、ソニーは早くから貿易摩擦を回避して現地化を進めており、カラーテレビのダンピング問題が本格化する以前の1969年に米国サンジエゴ工場の建設を決定している。その際、雇用拡大による現地経済への貢献として、「市場のある場所で生産する」という企業理念が強調されている。

さらに、1980年代になると、次の「国際化段階」として、ソニーでも、地域的な国際分業とその相互交流が進められた。たとえば、英国工場から欧州市場への輸出、米国工場からカナダや中南米への輸出などがその先駆けである。さらに、80年代後半に入ると、ハードウェアの工場群に加えて、CBSレコードの買収やコロンビア映画の買収、ビデオゲームのソフトへの進出などソフトウェアの海外子会社をかかえ(花田が新事業への戦略的進出も含むと言う)、本格的な「多国籍化段階」を迎えている。

なお、同社には、“Think globally. Act lo-

cally.”を同社なりに解釈した「グローバル・ローカライゼーション」という経営理念が明示されている。すなわち、地球規模的な視野に立った基本的な戦略展開を本社が統括しながら、進出国では現地に適合した経営を進めるという理念が明確に示されている。

以上、ソニーの国際化の進展を、発展段階モデルに従って概観したが、それぞれの主要な変化を人事的な観点から見ると、表1のような分類が可能であろう。

すなわち、1960年代の輸出中心段階では、海外派遣の初期として、とにかく海外に人を送るということが主業務となっていた。人事の対象となる者は派遣される担当者レベルで、それを管轄する部署も外国部や輸出部門、秘書課とバラバラで、その背後に特に統一した人事戦略があったわけではない。したがって、業務は派遣手続き上のサポートが中心で、その手続き取り扱いを整備することが課題であった。

それが、1970年代の現地化段階では、赴任する日本人海外勤務者を主な対象として、その処遇を中心とした人事制度化が課題となってきた。そして、それまでさまざまな部署で行っていた赴任者へのサポートを人事部が統一して行うようになり、人事部門の1セクション(海外事務室)がその制度化に取り組むようになった。

しかし、1980年代に入ると、海外子会社間の交流や地域的な戦略的行動が必要となる国際化段階になり、人事面でも、日本人派遣者のフォローから一歩進んで、日本人以外の人事を含めた国際人事企画業務が課題になってきた。それまでの人事業務に加えて強化された具体的な業務内容は、「現地人経営者の人事・研修・育成、海外における人材採用、国際的なローテーション(現地人を含む)、本社における外国人社員の人事、海外からの逆出向¹⁴⁾」等があげられる。そして、こうし

た統一した国際人事企画業務を担当するために、ソニーでは、1970年代からあった海外事務室を海外人事課とし、さらに、1987年7月に、その人事部海外人事課を国際人事部に昇格させている。

つまり、「日本人→派遣・赴任」あるいは「派遣→手続き・フォロー」という従来の図式から、「外国人を含む人材↔採用・異動・育成」あるいは「育成↔企画・戦略」というダイナミックな人事を行う必要が生じ、それに伴う専門部署が設置されたわけである。

こうした国際化段階を経て、1990年代に入ると、さらに現地採用や人的なローテーションの国際化が進みグローバルな人材活用が求められている。その背景には、海外事業の拡大によって、1980年代前半までは比較的狭い地域で（地域分業的に）行われていた国際分業が本格的に世界的規模で行われるようになったため、欧・米・亜のローテーションといったかなり大きなスケールで人事を考えなければならなくなったことがあろう。しかし、それ以上に重要なことは、人事の発想が「地域主義的人材活用」から「グローバルな人材活用」へ転換しつつあるということである。

ソニーは、基本的に、「海外法人の管理職はその国や地域の事情に精通した現地人を登用するのが現地化の最善の方法という考え方をとってきた。実際、ソニーが欧州に持つグループ企業17社のトップには、一部の例外を除き現地人が起用されている¹⁵⁾」。しかし、この基本方針は変えないものの、「世界のソニーグループのどこでも通用する外国人幹部を育成するため、優秀な外国人管理職は採用地に関係なく世界規模で異動を発令する人事¹⁶⁾」が必要になってきたわけである。そして、その実際例として、ドイツの販売子会社の社長を米国販売会社（ソニー・アメリカ）の社長に再配置し、英国ブリュンド工場の英国人トップを米国ピッツバーグ工場の副社長に登用、また英国のブラウン管工場の英国人責任者をシンガポール工場の取締役役に起用している¹⁷⁾。つまり、1990年代に入ると、欧→米、欧→亜といった世界的規模の人事異動が行われつつあること、また、人事の対象が現地のトップを含めて幹部社員にまで拡大されていることなど、まさにグローバルな人材活用が模索されている。

加えて、ソニーの場合は、CBSレコードを買収したソニー・ミュージック・エンタテインメント(SME)、コロムビア・ピクチャーズ・エンタテインメントを買収したソニー・ピクチャーズ・エンタテインメント(SPE)、ビデオゲームなどのソフトを担当するソニー・エレクトロニック・パブリッシング(SEP)など異業種の子会社群を海外かかえているだけに、今後は、その人材開発と能力(タレント)の評価も含め柔軟で幅広い人材の活用がグローバルレベルで求められている。実際に、米国の持ち株会社であるソニー・コーポレーション・オブ・アメリカ(SCA)の社長兼最高経営責任者(CEO)は、物理学者マイケル・シュロホフ氏を登用しているし、SPEの会長はハリウッドの独立プロのプロデューサーであったピーター・グーバー氏を置いている。また、SMEの社長は自分で音楽事務所を持っていたトーマス・モットラ氏であるし、SEPの社長は、物理を専攻し小説家でもあるオラフ・オラフソン氏と多彩な異能集団を米国子会社群にかかえており、今後は、その人的資源管理(HRM)を単なるソニー本社の経営者(たとえば大賀典雄社長)の個人的な人脈から切り離して組織的にやるかどうかなど、異業種も含めた国際的な人材開発と人事評価という課題をかかえている¹⁸⁾。

ところで、ソニーの場合、こうした人事の国際化に対応するために、さまざまな会議と研修の機会を活用している。たとえば、ソニーでは1970年代の初めから海外勤務者の給与・福利厚生等を中心にした海外人事担当者会議を年1回のペースで開いていたが、その後、海外要員育成や現地人の人事問題等もカバーするようになり、この海外人事担当者会議を発展させて1986年からIPM(International Personnel Manager's Meeting)を実施している。このIPMは、花田(1988)によると、日本人海外人事担当者4名と、欧米の現地人人事担当者約10名及び事務局の国際人事部を正規メンバーとし、テーマにより随時人事部・研修人事部のメンバーが加わっている¹⁹⁾。筆者のヒアリングでも、人数に若干の変更が年によって生じるものの、基本的な構成は変わっていないということであった。

また、このIPMがソニーのカルチャーを熟知

し各地の人事部門のキーパーソンとして活躍しているマネージャー層を対象にテーマを絞って行っているのに対し、ソニーのカルチャーにまだ馴染みのない者も含めた世界中の人事担当者20~30名を対象にした国際・HR・コンフェレンス (International Human Resources Conference) も数年に1度のペースで行っている。

その他にも、ソニーではさまざまな部門やレベルに応じて会議 (ミーティング) が定期的開催されている。たとえば、日・米・欧・亜のトップが一同に会する国際・トップ・ミーティング、世界各地の製造拠点の生産部門の責任者が集う地域別生産戦略ミーティング、現地販売会社のセールス担当者と必要に応じて設計担当者が集まるラインアップ・ミーティング、人事・経理・マネージメントインフォメーションなど各部門の部長クラスが会合する本社機能グループ別ミーティングなどが、ほぼ1年に1回の頻度で定期的に行われている。

さらに、会議と共に、①ソニーの企業文化や経営方針を理解することや②ソニーのビジネスの全貌を知りマネジメント・パースペクティブ (経営視野) の重要性を理解することを目的として、主に3つのタイプの研修をそれぞれ年1回のペースで実施している。すなわち、ソニーのカルチャーに馴染みの薄い現地の新任担当者を集めて行うTMS (Tokyo Management Seminar)、現地法人の部長クラスを集めるSMS (Senior Management Seminar)、さらに上級のトップあるいは準トップクラスを集めるASMS (Advance Senior Management Seminar) の3つが主に東京で実施されており、世界各地から参加した10~20名程度の受講者を対象に、それぞれのレベルに応じた討議とケーススタディを通じた研修が行われている。

これらの会議や研修の詳しい内容については分からないが、実際に、ある程度以上の成果が出ているものと考えられる。花田 (1988) によると、「ヨーロッパの各国の人事責任者間のコミュニケーションは、従来あまり活発ではなく、むしろ各国の特殊性、特異性が強調されてきたといえるが、第2回IPM開催に先立って、相互の連絡会議を開き、IPMの席上では、ヨーロッパからの

共同提案を行うなど、大きな変化を遂げつつある²⁰⁾」ということで、会議そのものだけではなく、会議をめぐる副次的なコミュニケーション効果も期待できるものと推察される。

もちろん、これらの会議や研修は、その時々に応じてテーマを変え、内容も規模も変更している。人事戦略やコミュニケーション戦略も環境の変化に応じてその内容が変わることは言うまでもない。ソニーは、1994年4月、それまでの19の事業本部と9つの営業本部を、3つのグループ・カンパニーと5つのディヴィジョン・カンパニーに改組しているが、こうした組織変更に伴ってこの種の会議や研修制度も見直される可能性もある。しかし、同社の国際戦略の基本理念の前述の通り「グローバル・ローカライゼーション」である以上、今後も重要な多国間コミュニケーションの手段として、こうした国際的な会議・研修制度が維持、あるいは強化されるものと考えられる。

さらに、こうした制度化された人事交流や教育の機会以外にも、ソニーでは、広報部門が主体となって本社情報を積極的に海外に提供している。たとえば、マネジメント・ニュースレターと呼ばれるプルチンを定期的に発行しており、本社関連の情報を約15分の8ミリビデオにまとめたものを2週間に1度の割合で海外に送っている。これは前半で一般的な最近のソニーの動向やトピックを流し、後半ではある程度テーマを絞った「特集」を組んでおり、ソニーの企業文化やマネジメントサイドの考え方なども同時に海外に伝える手段になっている。

ソニーの売上の内訳は北米が29%、欧州が28%で日本の25%を上回っている。ソニーグループでは、全世界で約12万人の従業員が働いていると言われているが、その内、日本人の占める割合は45%に過ぎない。北米には3万人以上の従業員がいるが日本から派遣された日本人従業員は約360人に過ぎないし、欧州には1万5000人のソニー社員がいるが日本人派遣者は約300人程度である。工場や事業所数で見ると、日本国内は36工場で約60社であるのに対して、海外は39工場で約640社にのぼり、いずれも日本の数字を上回っている。日本から海外へ赴任している者の数でも、1972年には100名程度だったものが、1992年には10倍の

1,000名以上に達している。最近はアジアの比重が増しており、まさに多国籍化の段階を迎えている。こうした状況にあって、人事戦略の国際化がますます求められており、今後も国際的な会議や研修の拡充が進むものと考えられ、制度の充実とともに会議や研修を実りあるものにするノウハウの蓄積も積極的に進められるものと思われる。

以上、ソニーの事例に基づいて、特に人事的な側面から国際発展段階モデルを検討してきたが、次に、この事例を参考に、組織的な側面に焦点を絞って国際発展段階による変化を組織図的に考察してみたい。そこで、まず、わが国の代表的な国際発展段階モデルの1つである小林モデルからそのヒントを得てみたい。

4. 小林モデル

小林規威(1980)は、通産省多国籍研究会を通じ、多くの実業界のメンバーとともに7年間に及ぶ研究調査を行った。まず、①日本の経営者の国際化意識、計画と意思決定、組織とコントロール、海外派遣要因の管理と受入国人材の登用、生産・購買のロジスティックスに関して、質問表形式の調査を実施、②マーケティング戦略の決定、研究・開発、財務管理体制という、職能別分野ごとの国際化の実態についても、別の質問表形式の調査で調べている。さらに、③欧米の多国籍企業に対しても、同様に、計画、組織、人事管理、生産と購買、マーケティング、研究・開発、財務管理の別に国際化の実態を調査している。

そして、こうした日米欧の企業に対する調査に基づき、国際化を測定し評価する尺度を開発しているが、その基本的な手がかりとして、以下のような国際発展段階モデルを提示している²¹⁾。

- 第1段階 本社経営中心の国際化——この段階で海外事業は、主として輸出の延長線上で展開される。
- 第2段階 進出地市場重視型の国際経営——輸入代替現地生産などがはじまる。
- 第3段階 進出地以外の第三国市場との結びつき、さらには地域的関連を意識した上での進出地重視型の国際経営——進出地における輸出オリエンテッド

な産業への参加や、国際的製造分業がはじまる。

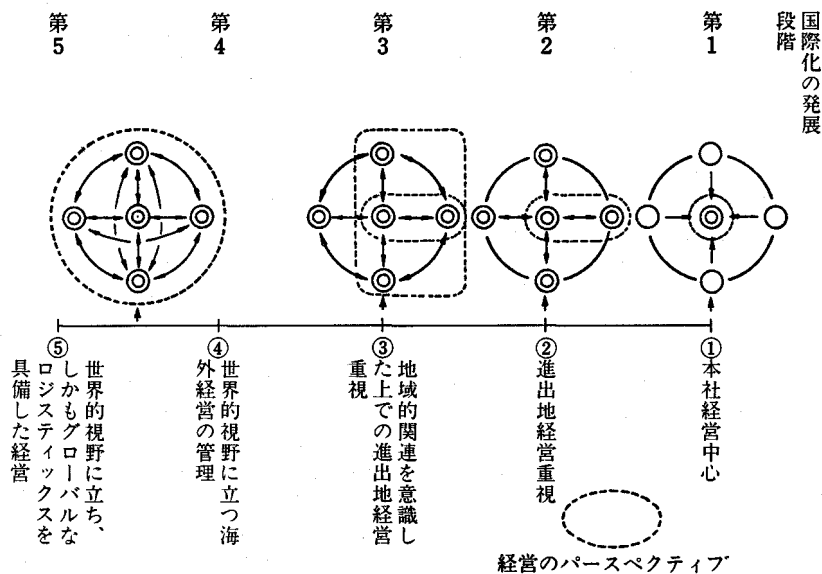
- 第4段階 世界的視野に立つ海外経営の開始
- 第5段階 世界的視野に立ち、しかもグローバルなロジスティックを具備した経営の展開

このモデルは、「経営者のもつパースペクティブ(経営視野)の広がり」と、経営ロジスティック戦略の有機的結びつきの強さ²²⁾を基準にしたものであるが、このモデルも、すでに述べた花田モデルなどの他の一般的な国際化発展段階モデルと同様に、基本的に輸出→現地生産→地域中心の海外子会社経営→子会社群の多国籍展開→最終段階としてのグローバルな活動というステップを前提としているわけで、この小林モデルも、花田モデル的に呼ぶならば、第1段階を「輸出中心段階」、第2段階を「現地化段階」、第3段階を「国際化(あるいは地域重視)段階」、第4段階を「多国籍化段階」、第5段階を「グローバル化段階」と呼ぶこともできよう。

しかし、このモデルの特徴は、上記でも触れた日・米・欧の企業に対する調査に基づいて、計画、組織、人事、生産・購買、マーケティング、研究開発、財務の各機能ごとに5段階の評定項目をつくり、測定を試みている点である。たとえば、計画については、国際化戦略が、全社ベースの中・長期計画および年次計画に組み込まれている場合を5点とし、そのいずれか一つに組み込まれている場合を4点、全社ベースではなく海外事業部門の計画である場合を3点、さらに担当事業部門の計画である場合を2点、個別プロジェクト・ベースの計画である場合を1点として評価し、日本および欧米企業の国際化度を測定している²³⁾。

しかし、国際発展段階モデルを組織図的に見ると、このモデルでもう一つ特筆すべき点は、「国際化度測定のための基準」として、図3で示されているような経営国際化度に関する図式化がなされていることである。この図式は非常に簡潔かつ明快に「輸出→現地化→地域化→多国籍化→グローバル化」と移行する発展段階を示したもので、組織的観点から多くの示唆を与えてくれる。

ただし、小林は、この図式は5つの発展段階を



出所) 小林規威『日本の多国籍企業』中央経済社、1980年、p.394

図3 小林モデルに見る図式化

示すための補足的な図ととらえているらしく、すぐに別の図式（経営を管理的側面、職能的側面、人的側面に3分割した図）を示して測定化への手順を示してしまっている。すなわち、小林の主要な論点は「測定化」のためのアプローチを明確化することにあっただけで、国際化段階を図式化することにあまり関心をもっていなかったと思われる。

したがって、この図について彼の著書の中では、詳しい説明が加えられていないが、上記の通り、①小林自身がモデルの手がかりを「経営者のもつパースペクティブ（経営視野）の広がり」と、経営ロジスティック戦略の有機的結びつきの強さ」としていること、それに加えて、②図表内で、破線で示した部分を「経営のパースペクティブ」と注記しているところから、実線の矢印は、「経営ロジスティック戦略の有機的結びつき」を示しているとみられる。

すなわち、ヒト・モノ・カネ・ジョウホウといった経営資源が、①輸出中心型の第1段階では、本社を中心にして（小林の図式では本社の方向に向かって）一方通行に流れているのに対し、②現地生産の始まる第2段階では、本社と現地子会社との関係が双方向の交流になっている。ただし、

この段階でも子会社間については（矢印が示されていないことを見ると）、ほとんど交流がない状態といえよう。ところが、③地域重視型の第3段階では、子会社間の連携も含めて地域全体の交流が高まり、矢印が示す連携の図式では、世界的規模で交流が進んでいる。さらに、④多国籍化とグローバル化が進んだ第4段階と第5段階では、本社を飛び越えた交流も含めてすべての本社・子会社間で相互交流が行われるようになる、と解釈できる。

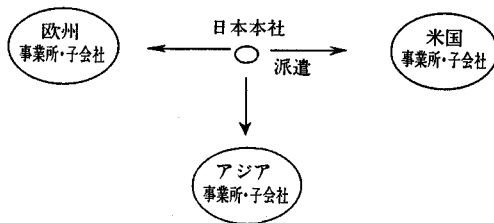
5. 国際間の交流の形態

この小林モデルの図式は、国際化の進展に伴う企業の組織のあり方に多くの示唆を与えてくれるが、特に言えることは、以下の2つの仮説が成り立つということである。すなわち、

① 国際交流の組織的形態は（筆者が「ハブ型」と「ネットワーク型」と呼ぶ）2つの形態に分けられるということ。

② その組織の形態は国際化の発展段階に応じて基本的に「ハブ型」から「ネットワーク型」へ移行するということ。

まず、筆者が「ハブ型」と呼ぶ第1の交流のあり方を図にしめすと、図4-Aのようなになる。



(参考) 多数の国と結んだハブ型の例

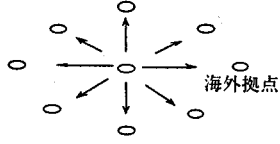


図4-A ハブ型

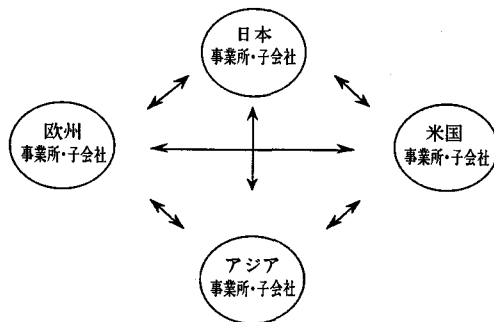


図4-B ネットワーク型

この図は、簡略のために、欧州、米国、アジアの3地域の事業所や子会社に対して日本の本社から人材を派遣する例を図式化したものであるが、この形態は、図表下部の参考の例に示したように、欧・米・亜のような地域単位でなくとも、国単位でも良いわけで、人材派遣以外でも、製品・材料・資金・ノウハウなどあらゆる経営資源に当てはめることができる。つまり、本社あるいは本国（本拠地）から世界各地の拠点に対し、放射線状に経営資源の展開がなされる場合は、その交流の形態が、車輪のようになることから「ハブ型」の交流と呼ぶことができよう。

これに対して、対照的な交流の形態は、図4-Bで示すような、ネットワーク型である。

この場合も、この図は、日本・欧州・米国・アジアの4つの地域本部的な組織間の交流を示しているが、国単位でも良いわけで、交流の対象もヒト・モノ・カネ・ジョウハウのあらゆる経営資源の交流を意味している。

筆者が、小林モデルの図式を参考に、このような2つの類型化を行ったのは、この2つの図式に大きな概念的相違があると考えからである。すなわち、この2つの図式の大きな違いは、第1には、ハブ型には本社あるいは本国（本拠地）といった中心（すなわちハブ）となるところがあるのに対し、ネットワーク型には中心点がないということである。図4-Aでは、本社から海外の事業所あるいは子会社へ人を派遣する例が示されているが、ハブ型では、常に本社が組織的な上位に位置していたり、保有する情報量において圧倒的優位に立っていて、本社から海外に向かって命令・指示が出されていることになる。

また、第2には、ハブ型は本社など中心点から「一方通行」的に経営資源が展開されるのに対し、ネットワーク型では各地点間で「双方向」に交流するという点である。すなわち、図4-Bで示した様なネットワーク型においては、本社→子会社という主従関係ではなく、相互の情報保有量が対等であり、独立的な事業所や経営体として相互依存的な関係が成り立っていることになる。もちろん、実際のコミュニケーションはハブ型においても双方向であるわけだが、ハブ型の情報交流の主体は本社から海外子会社へ指示されるという点で「一方通行」的であり、ネットワーク型は理想型としては対等であるという意味で「双方向」的といえることができる。

そもそも、ネットワークという概念は、通常の組織概念と異なる特徴をもっている。まず、一般的な企業組織が同じ目標に対する同質な（あるいは目的のために整然と機能分担された）構成要素から成り立っているのに対し、ネットワークは、「異質な」構成要素から成り立っていること。次に、その構成要素間の関係が、一般的組織では上部組織に従属的であるのに対し、ネットワークでは、「独立的」で相互に上下関係の少ない「並列的」な関係をもっていること。第3に、ネットワークの構成要素は、一般的な組織が同一の共通の目標をもっているのに対し、「多様な」「自己完結的な」目標をもっていること。第4に、一般的な企業組織が、ピラミッド的な階層構造を維持し、命令（情報）は概ね指揮系統に準じて上位層から下位層へ一方通行的に流れるのに対し、ネットワ

ークでは、情報は「双方向」に自由に流れること。第5に、一般的企業組織は、整然とした統合体であるのに対し、ネットワークは、「流動的」かつ「解放的」であり、構成要素の「自由な参加と離脱」が認められる「ゆるやかな統合体」であること、などが主な特徴と言えよう。

もちろん、ビジネスの現実においては、各構成体が完全に独立という、概念上理想的なネットワーク型の組織は存在しにくい。世界的な視野と課題をもつグローバル企業においても、同じ企業名やブランドを有する企業体である以上「自由な参加と離脱」が許される程「ゆるやかな統合体」であるとは限らないが、概念的には、国際間でネットワーク的な関係が広がっていくにしたがって、相互の自由な独立性が高まっていくと考えられる。

以上のような概念整理に基づいて、これまでの国際発展段階モデルを見てみると、輸出を中心とする段階から初期の現地生産の段階は、明らかにハブ型の交流形態をもっている。筆者は日産自動車海外部門において輸出関連の業務に携わっていたが、筆者の実務経験からも言えることは、輸出業務は基本的に放射線状に広がる市場に対する「通信販売の域を出ない」ということである。この段階の基本的なルーツは、ファクシミリやテレックスあるいは国際電話であり、海外の相手（通常は現地ディストリビュータ）と1対1で通信するという意味で「通信販売」的であり、ハブ型の交流と言えよう。確かに、輸出も成熟した段階では、現地に駐在員を置いて市場情報を取り入れたり現地販売拡大のためマーケティング活動を行うこともあるが、そうした段階においても、基本的な製品の流れは、輸出である以上、本国を始点とするハブ型であり、資金や情報の流れも本国を中心に放射線状に交流するハブ型である。

その流れは、輸出する製品を完成品から組立部品に代えたCKD輸出（Complete Knock-down Exports）の段階でも同様であり、その延長線上にある初期の現地組立や現地生産の段階でも、技術情報を始めほとんどの情報は本社から発信されるハブ型であり、人事関連でも本社から「派遣」される一方通行的な人事異動が基本で、典型的には同じハブ型に属すると考えられる。

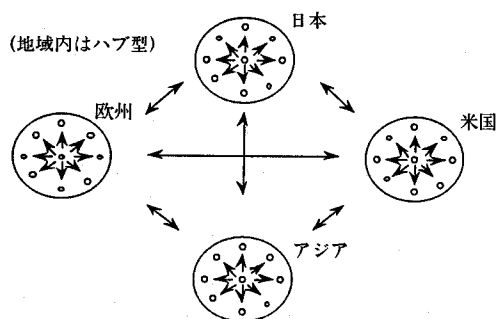


図5 地域間ネットワーク型

しかし、現地生産が本格化し、現地で調達する材料や部品の比率である国産化率（Local content）が高まってくるにつれて現地での自己完結的な生産・購買活動が増え、現地販売会社が独自のマーケティング活動を展開し始めると現地情報が豊かになってくる。さらに、現地市場に合わせた製品づくりのために設計（デザイン）部門が現地化されたり、技術上の利点などから研究開発部門も現地に子会社を設立すると逆に現地情報の方が本社情報を上回る可能性も生じる。また、現地で購買→生産→販売が自己完結的になされれば資金の調達・運用も現地化されるし、販売利益を本国へ送金せず現地でプールすることにもなる。加えて、為替変動のリスク回避や金融・税制上のメリットから金融子会社などが現地に設立されれば、財務的にもますます現地の独自性が高まってこよう。また、人事異動もそれまでのような本社からの派遣や駐在、出向ではなく、子会社で採用した人材が育成されて、さらに、本社への登用や子会社間の異動が増えて、交流の形態が、ハブ型からネットワーク型へ変化し始めるであろう。

こうした移行期における交流形態としては、たとえば、図5で示したように、地域本部制をとる企業などでは、地域内では、地域本社を中心としたハブ型の交流形態が維持されながら、地域本社同士の交流形態では世界的規模のネットワーク化がはかられることが予想される。しかし、こうした段階においても、実際には本国（本拠地）本社²⁴⁾が何らかの中心的役割を担っている場合が多く、地域本社間のネットワークにおいても、本国（本拠地）本社を飛び越えたような完全なネットワー

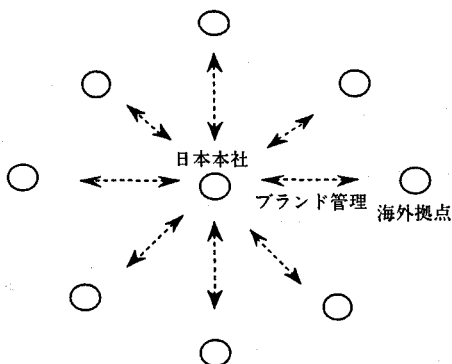


図6 準ハブ型の交流形態

クは進まないケースが多いと考えられる。すなわち、本国（本拠地）本社を中心としたハブ型の交流形態が残った形で、生産・購買を含めた製品・材料のロジスティックや人事交流など部分的な機能面でネットワーク型の交流が補完的に行われることが多いと考えられる。

また、製品の特質や市場環境によっては、国際的な分業を必要とせずに、個別の国や市場に適した製品開発、生産方式、販売政策を現地に合わせて展開する方が有利な場合もあろう。この場合は、海外の拠点が本社に從属的ではなくむしろ独立して各市場に応じて独自の生産・購買・販売活動を行い、資金の調達や運用、人事・教育においても自己完結的に実施するという点においてハブ型と異なる特徴を有するが、各拠点間でネットワーク型のような相互交流がなされないという点においてネットワーク型とも異なる。本社の役割はブランド管理のような限られたものになるが、それでも本社を中心としたハブ型の交流が主体となることから、図6に示したような準ハブ型の交流形態と考えられる。これは、破線で示したように、本社の支持や援助があるものの、その関係は弱く、各海外拠点が独立的であることを意味している。

すなわち、重要な点は、このようなハブ型とネットワーク型を折衷した地域間ネットワーク型（図5）やハブ型ともネットワーク型ともいえない準ハブ型（図6）の交流形態は、かならずしもハブ型からネットワーク型へ移行することを前提とした中間的な形態ではない、という点である。

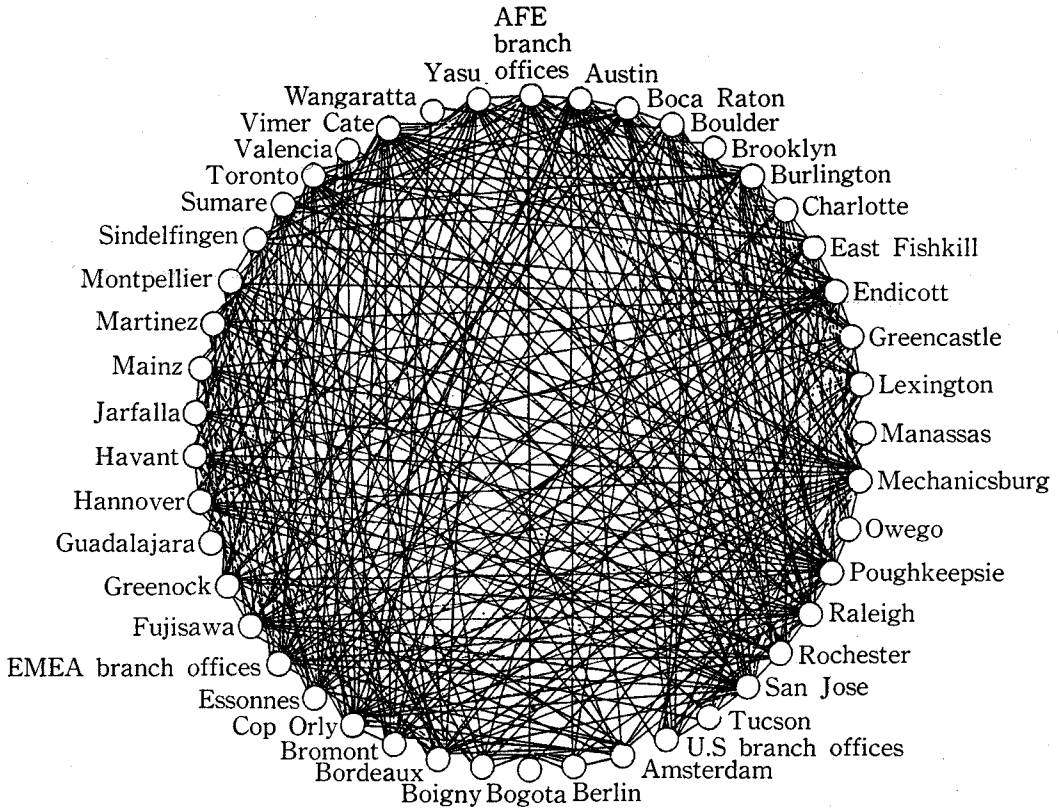
それは、ハブ型とネットワーク型という2つの

類型は、集権と分権という組織の基本的命題を含んでいるからである。いうまでもないが、ハブ型は中心点である本社を頂点とする集権化された組織であり、ネットワーク型は理想型としては中心点のない分権組織の代表例である。したがって、国際化に伴ってハブ型からネットワーク型に必ず移行するという単純な図式は、「企業は国際化に伴って集権化された組織から分権化された組織に移行する」という前提に立っていることになる。ところが、国際化という課題そのものが、第6項（まとめ）で述べるように、集権と分権、すなわち統合（グローバル化）と分散（ローカル化）という命題を最初から含んでいるために、最終段階としてネットワーク型組織が必ずしも適切とはいえないわけである。

また、ネットワーク型組織には、本質的に乗り越えなければならないいくつかの問題点が残されている。第1に、理想型としてのネットワーク型組織は、構成員（参加者）の完全な自立、すなわち独自の判断に基づく行動を前提としているが、国際企業活動において技術力、開発力、製品供給能力などにおいてハンディキャップをもつ海外拠点が本当に自立的な判断と行動ができるかという問題がある。

第2に、ネットワーク型組織は、双方向（むしろ多方向）に大量の情報が同時に的確に伝わること、すなわちオープンチャンネルの情報網があることを前提としている。しかし、実際の国際間のビジネスの情報網は、伝達手段や時差の関係で、ある程度制限されたものにならざるを得ないはずである。

第3に、これは第1と第2の問題が解消された時に深刻になるという意味で上記の2つの問題点と裏腹の関係にあることではあるが、ネットワーク型組織を型通りに実行しようとする（特にネットワークの構成員の数が多き場合には）、ネットワークを形成する情報網が非常に複雑になって現実には実行不可能なものになるおそれがあることである。図7は、IBMにおける製造ネットワークの関係について概念的に描いたものであるが、このように多数の構成員が参加するネットワークでは情報経路の数が無数に増えて、かつ相互に独立的になり、オープンチャンネルの情報網上で



出所) Yves Doz, *Strategic Management in Multinational Companies*, Pergamon Press, 1986, P.6.

図7 IBM社の製造ネットワーク

大量の情報が多方向に流れる状況になると、現実
にコミュニケーションをとることが出来なくなっ
てしまうと考えられる。

そこで、現実の問題としては、理念型であるハ
ブ型とネットワーク型の中間の形態が必要になっ
てくるわけだが、その一つの形態として、筆者は
ソニーの事例が参考になると考えている。上述の
通り、ソニーは人的交流と育成を目的として会議
と研修を制度化して定期的を実施し世界的な規模
でコミュニケーションの促進を図っている。この
事例を参考に、筆者なりの考えを加えて交流形態
を理念型として描いたのが、図8のようなミーテ
ィング型である。

この概念図の第1の特徴は、ハブ型のように明
確な中心点が存在しないことである。図8のよう
に国際会議そのものが中心に置かれており、本国
(図の場合日本)本社も周辺におかれている。す
なわち、ソニーの事例では本社の人事部が中心に

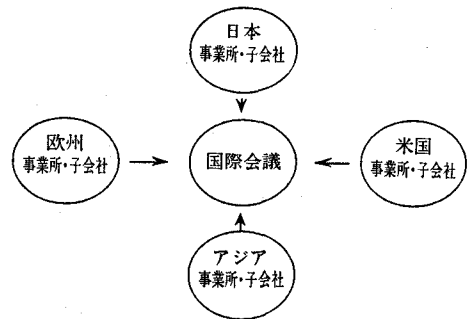


図8 ミーティング型

なって会議や研修が行われているが、概念図とし
て、このミーティング型の交流形態は、本社主催の
本社主導型の会議ではないことを示している。した
がって、ソニーの事例ではほとんどの会議や研
修が東京で開かれているが、会議の開催地は海外
の子会社であっても、あるいは、拠点のない所や
単純にアクセスしやすい場所でも良いわけで、通

信手段が発達すれば特定の開催地のないサテライト会議のようなものであっても良いことになる。

第2の特徴は、制度化された会議システムである以上、純粋なネットワーク型組織のように多方向で複雑な経路を通じることがなく、情報が参加者に直接伝達されることである。たとえば、図8で示した例では、日・欧・米・亜の各事業所間で直接交流が生じることはない。情報はすべて「国際会議」という中継点を通じて伝達されることになる。また、決定事項や合意事項は参加者全員によって同じレベルの情報となって共有化される。したがって、図7のIBMのネットワーク図で示したような複雑なコミュニケーション・チャネルは生じないことになる。

第3には、意思伝達の上下関係がその場によって変わるということである。既述の通り、ハブ型は恒常的に中心点（ハブ）にある本社が上位となった形態であり、ネットワーク型は理想型としては構成員は全員平等であり中心点をもたない形態である。これに対して、ミーティング型は会議の主催者や議題の提案者がリーダーシップをもちつつ、構成員が対等の立場でこれに参加するものである。したがって、テーマによって中心点となる者が変わるわけで、同じテーマでも「持ち回り」で議長が交代することもある。図では、参加者がリーダーシップを発揮するという意味で、参加者の方から中央の国際会議に向かって矢印を引いている。

第4には、テーマによってさまざまな交流形態をとることができるということである。たとえば、国際会議は、トップミーティング・中堅ミーティング・新任ミーティングのように階層別に区切ることもできるし、生産担当者ミーティング・販売担当者ミーティングのように機能別・職能別に区切ることもできる。また、欧州ミーティング・米国ミーティングのように地域別に区切ることも可能であるし、新規プロジェクトが生じた時のミーティング、緊急連絡のためのミーティング、異文化理解のミーティングなどテーマごとに自由に交流機会をアレンジできる。

以上のように、ミーティング型はハブ型にもネットワーク型にもない特徴をもっており、両者の中間にあって補完的に機能する可能性をもっている。

つまり、基本的にハブ型の国際組織においても、ミーティング型を活用することによってかなり自主的で自由度のある組織運営を行うことができるし、基本的にネットワーク型の国際組織であってもミーティング型を加えることによって、ちょうどネットワークの間に指令塔となるシナプスを挿入したように全体のまとまりが良くなる可能性がある。

また、国際的な研修についても、従来は本社が企画して行うものとされがちだったが、こうした研修制度もミーティング型の会議制度の延長としてとらえることができよう。たとえば、これまで現地化のために現地重視の政策をとっていた企業でも、現地主義という名の本国主義に陥って本当の意味での現地での研修ができないことが多かったと思われるが、今後は世界各地の拠点にあるノウハウを研修を通じて共有化することが重要になってくるはずである。

具体的には、花田モデルにある「現地化段階」の人事政策は、現地主義という名の本国主義になってしまっている。現場主義に立って現地重視の姿勢を見せながら、実際に導入する政策は、3S（整理・整頓・清掃）の励行や3M（ムリ・ムダ・ムラ）の排除など日本国内の工場運営のノウハウや、小集団活動や提案制度、中堅管理層向けの委員会制度など日本国内で行っているものをそのまま導入しようとしているからである。

しかし、花田モデルの「国際化段階」や「多国籍化段階」へ進んだ企業では、ある海外子会社の生産ノウハウを別の拠点に導入する際に、その現地子会社が主体となって研修を行うとか、あるいは、ケーススタディなどで他の海外子会社の販売部門の成功例を紹介する場合、現地子会社が中心に行ない、さらに要請があれば、その子会社が本社に代わって別の地域の販売を指導するとか、子会社間で相互に地域研究を行って自主的に情報を交換し合うといった研修の形態が生じてくる必要がある。

また、研修も階層別・機能別・地域別・テーマ別によって企画・開催することも可能であり、そういう意味では、議題に応じて、開催地やリーダーシップが変わるミーティング型の研修が可能であり、今後は日本企業の国際化に伴って、そのよ

うな新しいタイプの研修が必要になってくると考えられる。

6. 国際経営の課題（まとめに代えて）

筆者は、かねてより国際経営の課題を以下のように、①環境適応、②資源展開、③統合と分散、の3つに集約している。すなわち、国際経営の課題は：

- ① 如何に（政治、経済、法律、社会制度、市場、商習慣、文化等の境界を超えて）異なる環境へ適応するか
 - ② 如何にヒト・モノ・カネ・ジョウホウなどの経営資源の国際的展開（移転、蓄積、配分、活用、創造等）していくか
 - ③ 如何に統合（グローバル化）と分散（ローカル化）の調整をはかっていくか
- という3点に集約できると考えられる。

そして、重要な点は、これら3つの個別の課題が、それぞれ、図9に示したように、三位一体のものであるということである。「異なる環境へ適応する」ことは、取りも直さず、国境を超え、言葉を超え、イデオロギーを超え、さらに制度・習慣・文化などを超えて、「経営資源を最適に配置・調整」していくことにほかならない。

単純な国際分業やロジスティックの観点に立てば、生産コストの最も安い所で生産し最も有利な所に供給するように効率的に経営資源を配分していけば良いことになるが、実際の国際経営にあたっては、それぞれの生産地や市場の特性に配慮しなければならず（コスト計算的では非効率であっても）、それぞれの実情に合わせながら、「環境適応」という制限の下に、最適な資源展開をはからなければならない。

それは、換言すれば、「統合と分散の調整」の問題とも言える。統合は「グローバル化」と置き換えても、「世界共通のシステムづくり」と言っても良いだろう。分散とは、「ローカル化」であり、「現地特有のシステムをつくること」と言い換えることができよう。そして、国際経営にあたっては、この（世界共通システムと現地特有システムという）一見二律背反的なシステムを同時に構築しなければならないが、それは、まさに「資源展開」と「環境適応」という他の2つの命題の

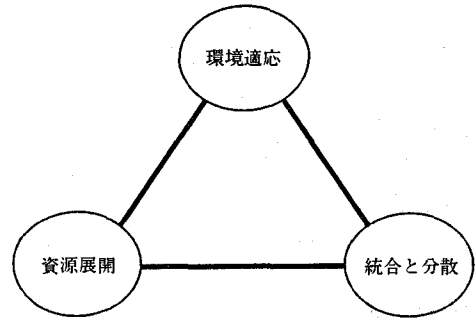


図9 国際経営の課題

ためである。

すでに、マッキンゼーの国際発展段階モデルの項で述べたように、経営諸機能は、統合（グローバル化）した方が良いものと、分散（ローカル化）する方が良いものがある。したがって、資源を有効に展開していくためには、グローバル化とローカル化を同時に進めていく必要がある。

しかし、それは環境への「適応」という命題と両立するものでなければならない。因みに、この点に関して、筆者は「適応」という概念を「順応」と区別しているので付記したい。すなわち、「順応」とは、「自らのみを変容する」ことによって環境に適合しようとするのに対し、「適応」とは、環境に何らかの働き掛けを行うことによって自らばかりでなく「環境をも変化させながら」両者の一致を目指すことと考えている。

つまり、国際経営における「順応」とは、現地でインサイダー化して「郷に入れば郷に従う」ことであるが、「適応」とは、生産技術なり販売ノウハウなり世界共通システムをもつ企業が、現地に何らかのインパクトを与えながら、それらの技術やノウハウやシステムを活かしたり新たな市場を創造することである。

前者の例では、ネスル社がマギー・ブランドのインスタント食品をそれぞれの国の好みに合わせて味を変えたり、日本に進出した際に日本の流通経路を利用したことなどが「順応」の例と言えよう²⁵⁾。但し、この例においても、ネスル社の日本進出は日本の食品市場で嗜好品としてのインスタントコーヒーの需要を創造し定着させたのであるから、戦略的に順応的であったとしても結果的に環境を変革する力をもっていたわけであり、

厳密には順応的適応を行ったと言えよう。

他方、後者の例（すなわち、純粋な適応の例）としては、コカ・コーラが日本の既存の流通経路に入り込まずにルート・セールという販売システムを導入したことや、マクドナルドが同様にフランチャイズ・システムで参入したことがあげられよう。また、イトーヨーカドーが米国サウスランド社のノウハウを生かしながら日本のセブン・イレブンでは「高回転の（製造・流通との）パイプを作ってリスクを減らしながら商品実験を行い、ヒット商品をつくっていくという仕組み²⁶⁾」を作り上げ、おにぎりや惣菜で成功し、さらにそのノウハウをサンドウィッチなどに応用して米国のセブン・イレブン再建に生かそうとしている例²⁷⁾も、それぞれの国に「適応」しようとしている例と言えよう。

このように、国際経営のもつ「異なる環境への適応」という課題は、自己と環境の変革という概念と表裏一体であり、その「適応」という概念自体が自己のシステムと現地の環境とのバランスを調整することなしには達成しないものである以上、「統合と分散の調整」という別の課題に置き換えることができるわけである。

多少説明が長くなったが、国際経営の課題が上記のような①環境適応、②資源展開、③統合と分散の問題にあるとしたら、国際企業の組織形態もこの3つの課題をクリアするものでなければならない。ところが、そのためには、本稿で示した、ハブ型の組織形態もネットワーク型の組織形態も、その課題を充分満たすものでないことは明らかである。

まず、第1に「統合と分散」という課題から見ると、既述の通り、ハブ型は中心点（ハブ）を最高意思決定機関とする統合型の組織と考えられるし、ネットワーク型は本質的に参加者の独立と相互交流を前提とした分散型の組織であり、その両者とも「統合と分散」の問題をすぐに解決できる組織ではないからである。

第2に「環境適応」という国際経営の別の課題から見ても、どちらの型が適当か必ずしも判断できない。GMなどの組織を研究したチャンドラーは、「組織は戦略に従う」という有名な言葉を残したが、各国の経済・社会制度、産業・流通構造

や市場環境によってはハブ型の交流形態の方が有利な場合もあるであろうし、戦略上ネットワーク型の方がハブ型より適切な場合もあるはずである。上記で紹介したネスカフェは、「味覚」や「食習慣」という文化的影響の強い業種にあるからこそ、「順応」的あるいは現地優先的戦略をとっているわけであり、組織面で、図6で示した「準ハブ型」の交流形態をとっているとしても、それは「環境適応」上（あるいは戦略上）の課題と取り組んだ結果と考えられる。

また、もう1つの課題である「経営資源の有効な国際的展開」という課題に立ってみても、どちらの組織が優れているかは即断できない。マッキンゼー・モデルのように経営資源や職能によって国際化すべきもの、あるいは現地化すべきものが異なるとしたら、ある程度、機能別・職能別に組織形態を変えていかなければならないだろう。たとえば、国際的に共通した手法が使える財務・経理部門では統合的で機械的な組織づくりが可能かもしれないが、販売やデザイン部門では現地に適合した組織づくりと人材育成が求められるであろう。したがって、ここでもハブ型が良いともネットワーク型が適しているとも言えないわけである。

にもかかわらず、多くの国際発展段階モデルでは（それを明記していない場合も）、発展段階にしたがって、組織形態がハブ型からネットワーク型へ移行するような前提をとるケースがしばしば見られる。その表現は機械的組織から有機体的組織へと言い変えても良いだろうが、いずれにしてもより柔軟で分権的で自由度の大きいネットワーク型の組織が（暗黙のうちに）理想型として考えられている。しかし、上記のように、①環境適応、②資源展開、③統合と分散という国際経営の課題に立てば、必ずしもネットワーク型の組織が最適と言えないと思われる。

そこで、本稿では、ハブ型とネットワーク型の中間に属する「実現可能な」理念型の組織形態として、ソニーの実際例から「ミーティング型」の組織を考えてみた。この組織は、①会議が主体であるため本国本社のような恒常的な中心点が存在しないこと、②ネットワーク型組織のように情報伝達経路が複雑ではなく、会議参加者に情報が直接、同レベルで伝わること、③リーダーシップが

ケース・バイ・ケースで変わること、④階層別・機能別・地域別・テーマ別に企画・開催が可能であることなどの特徴を有し、ハブ型が中心となっている企業においても、あるいはネットワーク型が中心となっている企業においても補完的に採用が可能と考えられる。

また、このミーティング型の組織を上記の3つの国際経営の課題に立って見てみると、「環境適応」の面でも、「資源展開」の面でも、「統合と分散」の問題でも、ある程度、応用が可能な組織形態であると言える。

たとえば、「環境適応」の面では、現地に適応的な戦略を必要とする産業や市場にある企業の会議は現地主体のものになるであろうし、逆に世界共通のシステムが有効な産業や市場にあっては、統一システム実行のための会議・研修制度が有効となる。

また、「資源展開」の点から見ても、資源展開に合わせた会議制度が可能とみられる。たとえば、財務担当者会議や生産調整会議など機能・職能別の会議を戦略的に行うことで円滑かつ効率的に資源展開をはかることができると考えられる。

さらに、「統合と分散」の問題にしても、統合の必要のあるものは、指揮命令の徹底やマニュアル遵守のための統合的な会議が企画可能であろうし、分散的なものは、情報の交換程度のミーティングが行えるはずである。加えて、プロジェクトやテーマ毎のミーティングを行うことでさまざまなニーズにフレキシブルに responding していくことができる。

当然のことではあるが、会議は、意思統一のためにも、コミュニケーション促進のためにも、情報交換のためにも有効なわけで、それならばどの企業でもいつでもやっていることであり得ると考えられがちである。そこで、日常的にどの企業でもやっていることを、わざわざ「ミーティング型」と名付けて取り上げる意味はないといった反論も予想される。しかし、日常性の中にこそ重要な要素や視点や発想やノウハウが隠されていることが多い。身近なこと、当然のこと、日常的なこととして片付けられているものを組織の中に積極的に組み込んで、定期的・恒常的に制度として実施しながら、かつ世界的視野にたって戦略的に位置づけ

ることこそが大切であり、そうした企業のあり方が「ミーティング型組織」の特徴と言えよう。

したがって、階層別・機能別・地域別・テーマ別にどのような会議や研修がどこでどのような目的で実施されるかが、どこの海外拠点にも周知徹底されていて、どの会議に出ればどのような情報が得られるかがはっきりしていることが重要である。また、充実したミーティングができるための会議運営の統一したルールづくりや円滑な議事運営のためのノウハウが蓄積されていることも重要な経営資産となろう。お祭りのようなミーティング、プレゼンテーション技術だけの会議、議論のための議論などは自然に淘汰されて、実りのある会議ができるような運用面のソフトや会議を成功させる共通の企業文化が出来上がっていることが、ミーティング型組織を有効に機能させるキーファクターになってこよう。

もちろん、ミーティング型組織には、会議に参加できない外部環境（それぞれの国の制度・習慣など）への異文化適応の問題や、日常業務でのコミュニケーションをベースにしたインフォーマルな人間関係の問題など、包括できない問題を含んでいるが、現時点では決定的な国際組織の類型がない以上、現実的に応用可能なシステムの1つとして、こうした新しい組織のあり方をより積極的かつ戦略的に考慮する意味があるのではなかろうか。

(いはら ひさみつ 助教授)

(1994. 9. 28 受理)

注

- 1) 小林規威『日本の多国籍企業』中央経済社、1980
- 2) 根本 孝、諸上茂登『改訂版・国際経営の進化』学文社、1992、pp.7-8
- 3) 根本、諸上(1992)前掲書、p.8
- 4) 大前研一『トライアドパワー』講談社、1985
- 5) 花田光世、桐原保法、高田昌幸「国際化の発展段階別に見た組織・人事の役割、グローバル戦略を支える人事システムの展開法(下)」ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス 1988年8-9月号
- 6) 花田光世「国際化の発展段階別に見た組織・人事の役割、グローバル戦略を支える人事システムの展開法(上)」ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス 1988年6-7月号
- 7) 花田(1988)(上)前掲論文、pp.56-57

- 8) 花田 (1988) (㊦)前掲論文、pp.104-105
 9) 花田 (1988) (㊦)前掲論文、p.59
 10) 花田 (1988) (㊦)前掲論文、pp.105-107
 11) 花田 (1988) (㊦)前掲論文、p.59
 12) 花田 (1988) (㊦)前掲論文、p.58
 13) ソニーは初めて米国に進出した際、現地の有力会社から好条件の商談があったが、それを断わって自らの手で自社製品の販売会社を設立した経緯がある。竹田志郎／島田克美編著『国際経営論』ミネルヴァ書房、1992、pp.58-59
 14) 花田 (1988) (㊦)前掲論文、p.106
 15) 「ソニー、世界を駆ける人事異動」日本経済新聞、1993年2月15日
 16) 前掲日経記事
 17) 前掲日経記事
 18) 「米国ソニー現地法人トップ群像探る」日本経済新聞、1994年2月28日
 19) 花田 (1988) (㊦)前掲論文、p.106
 20) 花田 (1988) (㊦)前掲論文、p.107
 21) 小林規威『日本の多国籍企業』中央経済社、1980、pp.349-350
 22) 小林 (1980) 前掲書、p.349
 23) 小林 (1980) 前掲書、p.354
 24) この段階では、タックス・ヘブンの考え方から、登記上の本社を税務処理上で有利な国に移すことも考えられるが、ここでいう本国(本拠地)本社とは、機能上で実質的に本社の役割を果たしているものを指す。
 25) 田中重弘『ネスカフェはなぜ世界を制覇できたか』講談社、1988
 26) 加護野忠男「経済教室：進む“事業システム革命”」日本経済新聞、1994年8月1日
 27) 「けいざい今昔物語：コンビニ、街の覇者」日本経済新聞、1994年9月4日